

*Hijos, María Nemesia*

## De asociación civil deportiva a una marca internacional: Reflexiones sobre el caso Boca Juniors

---

**10mo Congreso Argentino de Educación Física y Ciencias**

*9 al 13 de septiembre de 2013*

*CITA SUGERIDA:*

*Hijos, M. N. (2013) De asociación civil deportiva a una marca internacional: Reflexiones sobre el caso Boca Juniors [en línea]. 10mo Congreso Argentino de Educación Física y Ciencias, 9 al 13 de septiembre de 2013, La Plata. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.3310/ev.3310.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.3310/ev.3310.pdf)*

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

**Universidad Nacional de La Plata**

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación**

**Departamento de Educación Física**

**10° CONGRESO ARGENTINO Y 5° LATINOAMERICANO DE EDUCACIÓN  
FÍSICA Y CIENCIAS**

**La Plata, 9 al 13 de septiembre de 2013**

**Título: “De asociación civil deportiva a una marca internacional:  
reflexiones sobre el caso Boca Juniors”**

**Autor:** María Nemesia Hijós – nemesiahijos@gmail.com

### **Resumen**

La presente ponencia tiene como objetivo analizar cómo una asociación civil sin fines de lucro puede transformarse en una marca corporativa internacional. Teniendo como punto de partida la mercantilización del deporte como resultado de la política neoliberal, me focalizaré en abordar cómo se manifiesta esta relación comercial en los procesos de comunicación que involucran al Club Atlético Boca Juniors (CABJ), pionero en comunicación y gestión corporativa de marca.

Durante los últimos años, el CABJ transitó diversas modificaciones en su modo de organización interna, para poder adaptarse a la nueva gestión empresarial que ha reacomodado el funcionamiento de los clubes en nuestro país. Además, se priorizó un modelo de comunicación externa –para sumar rentabilidad– relegando consecuentemente la comunicación a nivel interno. Para ello, los dirigentes de los últimos mandatos establecieron rigurosamente un modelo a seguir con una misión, visión y valores que fundamentarían este modo de funcionamiento, incorporando innovadoras gerencias, departamentos, secretarías y subsecretarías necesarias para el nuevo lineamiento de actores que conformarían la nueva imagen de la institución. Con la implementación de esta planificación, las consecuencias fueron inmediatas: más ganancias pero menos rol social. El desafío de la gestión actual y futura consistirá en poder

equilibrar la nueva finalidad económica y corporativa de la institución, sin dejar de lado la función social originaria.

**Palabras clave:** asociación civil deportiva; mercantilización; marca corporativa; comunicación.

## **Introducción**

Hoy en día, el fútbol se ha vuelto un fenómeno económico y los clubes han dejado de ser meramente instituciones deportivas para transformarse en exitosas empresas. El auge de esta tendencia comenzó en Europa y, con el tiempo, empezó a ser apropiada por los dirigentes de las instituciones argentinas. Tal es el caso del Club Atlético Boca Juniors (CAJ), que durante los últimos años de gestión ha asimilado elementos propios de la gestión empresarial que lo han llevado a transformarse en una institución focalizada en el desarrollo y perfeccionamiento de su comunicación externa, relegando consecuentemente la comunicación interna institucional<sup>1</sup>. En definitiva, conocer cómo es la organización y el funcionamiento de una institución deportiva centenaria –que ha sido atravesada por la mercantilización del deporte– así como también saber cómo se manifiestan estos procesos comerciales en la comunicación del CAJ, es el desafío que guía esta ponencia.

## **Los años noventa y la mutación de las estructuras**

Durante el largo gobierno de Carlos Saúl Menem (1989-1999) se produjo una gran mutación en las estructuras del país. Con la implementación de las políticas neoliberales se llegó a una reconfiguración de la relación entre individuos y sociedad, planteando nuevos modelos como el de ciudadano-consumidor. Este modelo se caracterizó por la desregulación general de las relaciones económicas, provocando importantes transformaciones en la estructura laboral, en el funcionamiento estatal, en las condiciones de vida, en las políticas sociales y en los niveles de bienestar de los argentinos (Del Cueto y

Luzzi, 2008). Y este nuevo modo de organización y renovación también se expandió a las organizaciones deportivas. La problemática de la insolvencia de los clubes de fútbol, agravada durante la crisis económica y financiera de aquellos años, impulsó la puesta en práctica de estrategias para posicionar a las entidades deportivas como *marcas* registradas en el mercado. Esto aceleró la llegada y la incorporación de nuevos dirigentes provenientes del mundo empresarial, quienes introdujeron en los clubes deportivos diversas políticas vinculadas al *marketing* y al mundo de los negocios<sup>ii</sup>.

### **Cambio de rumbo: una combinación de pasión y gestión**

Bajo el slogan “Para recuperar la gloria perdida”, rodeado de dirigentes de peso y respaldado por antiguas glorias del club, el empresario e ingeniero Mauricio Macri asumió como presidente del CABJ en diciembre de 1995 (posteriormente fue reelecto en 1999 y 2003). Las medidas impulsadas en su gestión llevaron al club a crecer económicamente y a ser una de las marcas corporativas de mayor facturación. El plan de reestructuración de *la imagen* de la institución fue un ejemplo de lo que se denomina *Sport Management*<sup>iii</sup> que, sintéticamente, refiere a la aplicación de técnicas y estrategias propias de las compañías modernas. Su reorganización incluyó algunos elementos de la competencia empresarial:

- La creación de una *identidad* para poder distinguirse como una institución distinta.
- La formación de una *imagen* a través de la cual el club sería visto y reconocido mundialmente.
- La contratación de un *coaching gerencial* o líder lateral: La nueva gestión incorporó a Carlos Bianchi como Director Técnico (y luego como Manager), destacando su empatía al momento de resolver los problemas internos del equipo profesional de fútbol (Macri, Ballvé e Ibarra, 2009).

### **Perfil gerencial y planificación estratégica**

Al comenzar su mandato, Macri puso en marcha un plan estratégico de gestión y, de forma original, consiguió dinero para implementar sus iniciativas, dos factores importantes que le permitieron mantenerse en la presidencia del CABJ durante doce años. Era fundamental mostrar acción y resultados institucionales inmediatos y concretos, ya que el frente deportivo estaba complicado durante los primeros años. A través de las campañas desarrolladas para recaudar fondos, la refacción de La Bombonera y la construcción de Casa Amarilla se vio reflejado el espíritu emprendedor que le permitió a Macri implementar y aplicar elementos propios de las ciencias empresariales a la institución. Su objetivo estaría siempre ligado a perseguir la racionalidad, el riesgo, la habilidad, el liderazgo y la ambición propia del “ser empresario”, alejándose de la imprevisión, el desorden y la improvisación, ya que su convicción radicaba en la planificación y en la implementación de una estrategia a largo plazo para cada circunstancia.

Este proceso se consolidó debido a la profesionalización y aceptación de la estructura gerencial y las áreas de *marketing* y desarrollo comercial, donde los aportes realizados por asesores externos fueron imprescindibles para continuar creciendo. El nuevo lineamiento de actores partícipes del nuevo escenario comprende:

**1. El Departamento de *Marketing* y Gestión Comercial** cobró entidad para orientarse a la búsqueda de un grupo selecto de sponsors que quisieran colocar sus nombres en la camiseta oficial del equipo, la indumentaria, el estadio, las canchas de entrenamiento y las sesiones de prensa. El programa de licencias impulsado por este sector ofrece a empresas de distintos rubros, la posibilidad de usar *la marca CABJ* y sumar el valor agregado de ésta a sus productos y servicios. Así, se pusieron en circulación una amplia variedad de productos con el sello oficial de la institución.

**2. El Departamento de Acción Social** nació con el objetivo de crear un espacio que se constituyera en el “alma” del club. El compromiso es desarrollar políticas de integración e inclusión en beneficio de los sectores más postergados del barrio y de la ciudad, con el fin de contribuir en el sostenimiento del tejido social y la familia.

3. La **Secretaría de la Mujer** busca promover una transformación socio-cultural basada en la plena e igualitaria participación de las mujeres en la vida social, política, económica y cultural del club. Para dar inicio a este proyecto se trabaja a través de la página web oficial del CABJ, a los efectos de recibir las propuestas de las socias e informar las actividades organizadas por esta secretaría.

### **“Comunicar lo que hacemos”: la importancia de una estrategia de comunicación**

El CABJ se encuentra entre los clubes del mundo que realizan una gestión corporativa de marca, siendo pionero a nivel nacional en difundirla internacionalmente. Desde la gestión de Mauricio Macri observamos esta estrategia de comunicación, actualmente continuada por Daniel Angelici. Entre las acciones más importantes se destacan:

1. La presentación de la **nueva imagen** de Boca mundial “La mitad más uno” (abril de 2012). Al tratarse de organizaciones deportivas, la identidad visual resulta de vital importancia, por lo que la renovación del logo institucional debe interpelar el sentimiento del *hincha*, respetar los colores de la institución y su escudo. En este caso, la variante se da con la inclusión de la frase “la mitad más uno” y la abreviación de la denominación del club (Boca a secas).
2. De la mano de esta nueva imagen, se concretó el lanzamiento de la **campaña socio adherente** que contó con una importante campaña publicitaria. Más allá del proyecto de la incorporación de nuevos socios, lo interesante fue la manera de comunicarlo: a través de un *spot* publicitario, que fue *boom* en las redes sociales el mismo día de su estreno.
3. Nuevo **sponsor estratégico BBVA Banco Francés**, que no sólo incluye la sponsorización de la camiseta de fútbol sino también la *tarjeta xeneize* que sintetiza una estrategia de *co-branding* entre el banco y el CABJ. De este modo, se crea la posibilidad de generar soluciones sociales además de las comerciales (con beneficios exclusivos) a los clientes.
4. Presentación del **Hotel Boca** ubicado en Puerto Madero, el primer hotel de fútbol en el mundo. La idea del emprendimiento surgió de Mauricio Macri unos

años atrás, para continuar explotando *la marca CABJ* y generando una nueva atracción para los turistas (nacionales de alto nivel adquisitivo, o internacionales) luego del ya reconocido Museo de la Pasión Boquense que logró posicionarse como el museo más visitado de la Ciudad de Buenos Aires.

### **Comunicación 2.0**

En la actualidad, las redes sociales se han convertido en la principal herramienta de comunicación e información. El CABJ, al igual que distintas asociaciones y empresas, hace uso de este medio de comunicación para llegar a su público de una forma rápida y eficiente, transmitiendo un mensaje positivo sobre *la marca* y generando comunidad e interrelación entre el público seguidor:

1. **Facebook:** Bajo el slogan: “Si llevás a Boca en el corazón y lo seguís a todas partes entrá y conocé la página oficial del Rey Mundial de Clubes”; el Facebook oficial del CABJ tiene 3.855.417 personas que se han suscripto<sup>iv</sup>. Además de la información referida al plantel profesional de fútbol del club, destaca las noticias minuto a minuto relacionadas con iniciativas de acción social generadas desde el Departamento de Acción Social, acuerdos firmados y novedades institucionales.
2. **Twitter:** Cuenta con 491.960 seguidores y es el club con mayores seguidores en esta red social<sup>v</sup>. Al igual que en Facebook<sup>vi</sup>, en Twitter<sup>vii</sup> el CABJ logra superar ampliamente a otros clubes del fútbol argentino y personalidades públicas. En relación a la utilización de las redes sociales, podemos observar que el CABJ es el equipo del país que mejor utilización de las mismas tiene.

### **Conclusión**

A lo largo de esta ponencia, se han repasado las acciones que el CABJ realiza en cuanto a la publicidad y difusión de su marca nacional e internacionalmente, confirmando que es la institución pionera en el país en comunicación y gestión corporativa de marca.

Si nos centramos en el análisis de los planes de trabajo, los objetivos y las metas de la gestión del CABJ desde la asunción Mauricio Macri, es posible presumir que no se ha enfatizado enérgicamente en la comunicación interna

corporativa. Muy por el contrario, la institución trabajó prioritariamente en la implementación de un plan de reestructuración de la imagen del club, convirtiéndose en una marca de proyección mundial, siendo un ejemplo de vanguardia del *Sport Management*, fusionando de manera inteligente la pasión del aficionado con la gestión del empresario (Puente y Rodríguez, 2009).

Al priorizar la comunicación externa (para sumar rentabilidad), la institución ha relegado consecuentemente el fortalecimiento de las relaciones entre el club y los socios, más allá de su aspecto futbolístico. El rol social con el que fue fundado originariamente el club en el año 1905, queda desdibujado ante el inminente avance del papel empresarial y comercial como lo es la conformación de una marca corporativa. No obstante, a pesar de que actualmente se brindan diversas capacitaciones en actividades culturales para la comunidad, estos aspectos no forman parte de la agenda de difusión externa del club. Por ende, esta propuesta institucional genera contradicciones respecto del modelo tradicional de organización, cuyo tema será abordado en otra ponencia o artículo.



<sup>i</sup> La comunicación interna institucional es el conjunto de relaciones que existe dentro de una institución, un factor fundamental que tiene que tener en cuenta la empresa (en este caso, la institución deportiva), ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados, estableciendo fuertes lazos con y entre sus socios. En el CABJ este tipo de comunicación no es el objetivo máximo al que ha apuntado la gerencia general, centrada en lanzamiento de implementaciones y mejoras (enmarcadas en el plan de *marketing*) para la difusión de la imagen externa del club y la repercusión de su nombre.

<sup>ii</sup> En los países más ricos, originariamente en el continente europeo, el fútbol dejó de ser un mero deporte para transformarse en un espectáculo mediático y de consumo de masas, donde lo destacado es la posibilidad de lucrar con esa pasión de los seguidores. Esta función económica del fútbol se ha expandido mundialmente, siendo Argentina uno de sus puntos más fuertes. Este es el momento en el cual el fútbol comienza a ser altamente valorizado, no por su rol deportivo sino por su potencial económico, publicitario y de *marketing* (Frydenberg, 2008).

<sup>iii</sup> El *Sport Management* reúne el planeamiento de estrategias, la administración y la conducción del capital humano, la negociación de transmisiones de TV, las vallas publicitarias y los sponsors, el comercio y la formación de deportistas jóvenes y consagrados y la cooperación con instituciones deportivas nacionales, organizaciones comunitarias, sociedades de fomento, gobiernos, etc. (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart y Nicholson, 2006). Estas nuevas implementaciones deberán estar alineadas con los valores que persigue la institución, siendo también impermeables a la pasión, sin generar malestar con lo que piensan los socios y accionistas.

<sup>iv</sup> Cifras oficiales de seguidores en Facebook hasta el 27 de julio de 2013.

<sup>v</sup> La dirección de Twitter oficial del club es @BocaJrsOficial. Cifras oficiales de seguidores en Twitter hasta el 27 de julio de 2013.

<sup>vi</sup> En relación a otros Facebook es posible encontrar una gran diferencia: River Plate tiene 1.793.507 seguidores, San Lorenzo 405.497, Racing 217.103 e Independiente 51.741. El CABJ logra superar a Cristina Fernández de Kirchner, quien tiene 812.250 fans. Estas son cifras oficiales de seguidores en Facebook hasta el 27 de julio de 2013.

<sup>vii</sup> En relación con otros clubes grandes del fútbol argentino, el CABJ supera a River Plate (308.933 seguidores), Independiente (72.246 seguidores), Racing (69.243 seguidores) y San Lorenzo (61.759 seguidores); en personalidades públicas supera a Daniel Scioli (269.903 seguidores) y a Amado Boudou (286.304 seguidores). Sólo es superado por Mauricio Macri (566.850 seguidores) y Cristina Fernández de Kirchner (2.190.237 seguidores). Estas son cifras oficiales de seguidores en Twitter hasta el 27 de julio de 2013.

## Bibliografía

Del Cueto, C. M. y M. Luzzi (2008). *Rompecabezas: transformaciones en la estructura social argentina: 1983-2008*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires: Biblioteca Nacional.

Frydenberg, J. (2008). *Los sectores populares porteños y el fútbol durante las tres primeras décadas del siglo XX*. Tesis inédita de Doctorado del Programa de Postgrado de la Facultad de Filosofía y Letras. UBA. Buenos Aires.

Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. y Nicholson B. (2006). *Management principles and applications*. United Kingdom: Elsevier.

Macri, M., Ballvé A. e Ibarra A. (2009). *Pasión y gestión*. Buenos Aires: Aguilar.

Puente, F. y Rodríguez S. C. (2009). "Aplicación del Sport Management para la consecución de resultados económicos y deportivos favorables". En *Activus Paper*, N° 3, Buenos Aires, 1-30.

Zago, M. (1998). *Boca, el libro*. Buenos Aires: Planeta.

### **Fuentes digitales**

[bocajuniors.com.ar](http://bocajuniors.com.ar)

[marketing.iprofesional.com](http://marketing.iprofesional.com)

[muyboca.com.ar](http://muyboca.com.ar)